

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА**

**СОЛОВЙОВА ОЛЬГА ЄВГЕНІВНА**

УДК 331.221: 658.14

**ФОРМУВАННЯ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОЇ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ  
ДИРЕКТОРІВ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ БУДІВЕЛЬНИХ  
АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(економіка будівництва)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківській національній академії міського господарства Міністерства освіти і науки України .

Науковий керівник    доктор економічних наук, професор  
**Момот Тетяна Валеріївна,**  
Харківська національна академія міського господарства  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри обліку і аудиту.

Офіційні опоненти:   доктор економічних наук, професор  
**Волинський Георгій Семенович,**  
Східноукраїнська філія Міжнародного Соломонова  
університету, завідувач кафедри фінансів і  
економічної теорії (м. Харків);

кандидат економічних наук, доцент  
**Костишина Тетяна Адамівна,**  
Полтавський університет споживчої кооперації,  
завідувач кафедри управління персоналом і економіки  
праці (м. Полтава).

Захист відбудеться «28» квітня 2010 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.64.089.01 Харківської національної академії міського господарства за адресою: м. Харків, вул. Революції, 12, в залі засідання Вченої ради (конференц-зал № 1).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківської національної академії міського господарства, за адресою: м. Харків, вул. Революції, 12.

Автореферат розісланий «26» березня 2010р.

В. о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради

В.П. Решетило

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Вітчизняний корпоративний сектор сьогодні потребує сучасних підходів, інструментів та методів управління підприємствами для забезпечення їх конкурентноздатності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Основна суперечність корпоратизму полягає в існуванні постійно прогресуючої тенденції збільшення розриву між власністю та контролем, конфлікту інтересів власників та найманих менеджерів (агентської проблеми). Проте пошук шляхів її усунення зумовило появу концепції заохочення менеджменту в кореляції з показниками ефективності діяльності акціонерного товариства. Необхідність створення системи інституційних обмежень взаємодії власників та найманих менеджерів сприяли розвитку контрактної теорії фірми, за якою агент (найманий менеджер) зобов'язаний діяти згідно з укладеним контрактом в інтересах принципала (власника) в обмін на винагороду.

Необхідність розробки мотиваційних механізмів корпоративної взаємодії об'єктивно актуалізувала потребу створення диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств з врахуванням внутрішніх (корпоративної структури та культури, фінансових ресурсів, етапу життєвого циклу підприємства, поточних планів та демографії працівників, взаєморозуміння) та зовнішніх (структури власності, галузевих особливостей, регуляторної політики держави, конкурентного середовища) обмежень діяльності підприємств корпоративного сектору.

Наукові розробки теоретичних засад вдосконалення планування й матеріального заохочення роботи підприємств у працях О.Г. Лібермана стали вагомим чинником розвитку досліджень процесів мотивації працівників у вітчизняній практиці, а саме в наукових роботах Д.П. Богині, І.В. Гейця, А.В. Гольда, О.А. Грішньої, В.М. Данюка, С.С. Занюка, П.З. Капустянського, Т.М. Кір'яна, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, Г.П. Куликова, Н.О. Мазур, В.М. Петюха, С.Л. Решміділової, С.О. Цимбалюк, В.Г. Шинкаренка та інших. Дослідження вітчизняних вчених присвячені сучасним технологіям побудови організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства, інструментам фондового ринку при формуванні довгострокових програм заохочення працівників. Відомі зарубіжні дослідники механізму мотивації М. Армстронг, Д. Бергер, Л. Бергер, Ф. Уайтлі, Д. Синк, М. Пул, М. Уорнер акцентують увагу на складності визначення самого поняття «мотивація», яка має «ефемерну природу», потребує поглибленого вивчення процесу мотивації, який перманентно набуває емерджентних якостей.

Теоретико-методологічному обґрунтуванню проблем корпоративного управління та формуванню систем винагороди присвячені праці з: теорії

агентських відносин – Е. Фама, Т. Еггертсона, В. Меклінга та М. Дженсена (останнього вважають засновником сучасної Гарвардської школи корпоративного управління), якості корпоративного управління — Г.С. Волинського, Т.В. Момот, Г.В. Назарової, Р. Чарана; управління життєвим циклом міського житлового фонду— Л.М. Шутенка, В.І. Торкатюка, В.Т. Семенова; ринку праці та синергетичних ефектів інвестицій в людський капітал — А.Є. Ачкасова, А.В. Крушевського, І.М. Писаревського, В.П. Решетило; інновацій в розвиток корпоративного управління — П.Т. Бубенка; системного аналізу та визначення ієрархії збалансованих показників — Х. Рамперсада, Р. Каплана, Д. Нортон, Г.В. Ковалевського та ін.

В Україні практично відсутні інструменти впливу на рівень винагороди топ-менеджерів (Кодекс винагороди) і відповідні регуляторні інституції (Комісії з винагороди), які б за умов інформаційної асиметрії та суттєвих розбіжностей у компетенції менеджерів та власників, сприяли б гармонізації інтересів зацікавлених сторін.

Незважаючи на численність наукових праць з мотивації персоналу, слід визнати, що для такої відкритої системи економіки як будівельна галузь відсутні сучасні теоретичні узагальнення процесу мотивації в межах теорії агентських відносин, що обумовило актуальність теми, предмет, об'єкт, мету, основні завдання і структуру дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Зміст і напрямки досліджень, що виконані в дисертаційній роботі, спрямовані на вирішення завдань за Указом Президента України "Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах" (№280 від 21.03.2002р.).

Дисертаційне дослідження є складовою науково-дослідних робіт Харківської національної академії міського господарства в межах державної бюджетної тематики: «Методологія і організація обліку, комплексного економічного аналізу та аудиту діяльності суб'єктів господарювання» (2009 р., номер державної реєстрації 0108U006673) — автором досліджено взаємозв'язок системи винагороди директорів за етапами життєвого циклу будівельних підприємств; «Методологія і організація обліку, комплексного економічного аналізу та аудиту діяльності суб'єктів господарювання» (2008 р., номер державної реєстрації 0108U006673) — автором на базі універсальної системи показників діяльності (Total Perfomance Scorecard (TPS)) запропоновано внутрішньокорпоративний механізм мотивації директорів виконавчого органу акціонерних товариств будівельної галузі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка науково-практичних пропозицій щодо процесу формування диференційованої системи винагороди директорів

виконавчих органів акціонерних товариствах будівельної галузі.

Реалізація поставленої мети дослідження передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до формування винагороди директорів виконавчого органу в контексті теорії агентських відносин;
- розкрити сутність, складові та зміст трудової мотивації директорів акціонерних товариств;
- узагальнити методичні підходи до проектування систем винагороди, уточнити сутність та зміст системи винагороди директорів;
- проаналізувати інституціональні зміни та дослідити вплив життєвого циклу підприємства будівельної галузі на управління винагородою працівників;
- визначити сутність та складові внутрішньокорпоративного механізму диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу;
- розробити внутрішньокорпоративний механізм диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу для збільшення результативності діяльності акціонерних товариств шляхом забезпечення нейтралізації агентських проблем.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи винагороди директорів виконавчого органу акціонерних товариств будівельної галузі.

**Предметом дослідження** є інструменти диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу з використанням універсальної системи показників діяльності акціонерних товариств будівельної галузі.

**Методи дослідження.** З метою досягнення поставлених наукових завдань використано: *системний підхід* - при узагальненні теоретичних засад формування системи винагороди директорів виконавчого органу; *методи логіко-теоретичного узагальнення, класифікації і порівняльних характеристик* – при обґрунтуванні сутності та змісту трудової мотивації директорів виконавчого органу акціонерних товариств; *аналітично - дослідницький метод* - при дослідженні параметричних характеристик наскрізної тарифної сітки Галузевої Угоди в будівництві 2009-2011 рр.; *методи структурного моделювання, експертних оцінок та функціонального аналізу* - при формуванні внутрішньокорпоративного механізму винагороди директорів виконавчого органу, при розробці системи компетенції директорів відповідного рівня корпоративного управління; *методи статистичного та техніко - економічного аналізу* - при аналізі динаміки і ефективності функціонування акціонерних товариств будівельної галузі.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова монографічна література, статті науковців у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, дані Державного комітету статистики України та Головного управління статистики, нормативні документи з регламентації соціально-трудових відносин

акціонерних товариств в Україні, фінансова і статистична звітність акціонерних товариств будівельної галузі.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці теоретико-методичних рекомендацій та науково-практичних пропозицій щодо формування внутрішньокорпоративного механізму мотивації директорів виконавчого органу акціонерних товариств будівельної галузі за універсальною системою показників діяльності. Результати виконаного дослідження, що визначають його наукову новизну, полягають у такому:

*удосконалено:*

- внутрішньокорпоративний механізм диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу, що синтезує універсальну систему збалансованих показників акціонерного товариства та ієрархічну структуру ключових факторів успіху особистості (директора) для збільшення результативності функціонування акціонерного товариства шляхом нейтралізації агентських проблем корпоративного управління;

- процес визначення критеріїв ефективності діяльності окремих категорій менеджерів за збалансованою системою показників, який на відміну від існуючих, дозволяє узгодити особисті інтереси директорів та керівників різного рівня за показниками діяльності акціонерного товариства;

*дістали подальшого розвитку:*

- визначення поняття «диференційована система винагороди директорів виконавчого органу акціонерних товариств» як взаємодія інструментів внутрішньої та зовнішньої мотивації з урахуванням мотиваційного профілю директора за диференційованою шкалою винагороди відповідно до збалансованої системи показників;

- підхід до розрахунку премії (стягнення) директорів виконавчого органу за прийнятою шкалою винагороди, що на відміну від існуючих, враховує рівень виконання планових завдань за ключовими показниками діяльності;

- контрактна форма трудових відносин, яка на відміну від відомих, враховує показники результативності директорів виконавчого органу акціонерного товариства за декомпозицією корпоративних показників та спрямована на нейтралізацію агентської проблеми системи корпоративного управління.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні положення, які захищаються в дисертації, доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій та є внеском у розвиток акціонерних товариств будівельної галузі. Особливу практичну значущість мають пропозиції щодо визначення алгоритму побудови системи винагороди за важливими областями бізнесу (стратегії; розміщенні ресурсів; запозиченні; цінності кадрів).

Одержані наукові результати впроваджені в практику роботи ряду акціонерних товариств будівельної галузі, а саме: ВАТ «Трест Житлобуд-1» (м. Харків, акт № 11-67 від 17.06.2009р. ); ЗАТ «Паритет» (м. Кременчук, акт № 124/17 від 09.09. 2009р.); ЗАТ «Спецбудмонтаж» (м. Харків, акт №23-89 від 08.10.2009р. ) - впроваджено систему винагороди директорів виконавчого органу.

Результати досліджень застосовуються в навчальному процесі кафедри економіки підприємств міського господарства Харківської національної академії міського господарства при викладанні курсів «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудові відносини» (довідка від 29.10.2009р.).

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Результати дослідження доповідалися та були схвалені на: міжнародній науково-практичній конференції «Обеспечение эффективного роста предприятий строительной отрасли на основе совершенствования экономических структур» (м. Харків, 19-20 жовтня 2004 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Усовершенствование экономических структур строительной отрасли в условиях трансформации экономики Украины к рыночным условиям» (м. Харків, 17-19 жовтня 2005 р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Гендерна політика міст: історія і сучасність» (м. Харків, 23-24 травня 2007 р.); четвертій міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (м. Дніпропетровськ, 15-16 березня 2007 р.); XXXIV науково-технічної конференції преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства (м. Харків, 12-14 травня 2008 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрямки підвищення економічної ефективності реалізації інвестиційних будівельних проектів в умовах трансформації економіки України до ринкових відносин» (м. Харків, 21-23 жовтня 2008 р.); VII міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (м. Алушта, 26-28 вересня 2008 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика» (м. Харків, 9-11 квітня 2009 р.); X міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 14-16 жовтня 2009 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі» (м. Харків, 20-22 жовтня 2009 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові розробки, науково-методичні рекомендації, що наведені в дисертації, одержані автором особисто. Із наукових ідей, одержаних у співавторстві, на захист винесені лише ті, що належать власне

здобувачу. Внесок в колективні роботи конкретизований у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Основні положення і найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковані автором самостійно і у співавторстві в 18 наукових працях, серед яких особисто автору належить 3,46 ум.-друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття в інших виданнях, 11 матеріалів і тез доповідей та виступів на конференціях.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, викладених на 198 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 11 рисунків на 43 сторінках, з яких 9 займають усю площу сторінки, 7 додатків на 17 сторінках, список використаних джерел з 216 найменувань на 23 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено її мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення, наведено дані про апробацію та публікацію отриманих результатів дослідження.

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств»* розглянуто концептуальні аспекти теорії агентських відносин; досліджено структурні зміни фаз розвитку колегіального управління та їх вплив на управління системами винагороди; на основі ретроспективного аналізу розкрито еволюцію поглядів вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо визначення поняття «мотивація» як важливого чинника досягнення стратегічних цілей акціонерних товариств.

Відправною точкою дисертаційного дослідження є існування прогресуючої тенденції зростання ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності акціонерних товариств будівельної галузі України. Визначено вплив структурних змін організаційно – технологічної системи якісного управління акціонерним товариством щодо принципів прийняття рішень з винагороди директорів за лінією взаємодії моделі “Спостережна Рада директорів (СРД) ↔ директори виконавчого органу”. При цьому, акцент зроблено на якості корпоративного управління, що дозволяє обґрунтувати принципові рішення з винагороди директорів виконавчих органів відповідно до розвитку СРД: зародження— гарантована премія за виконання окремої задачі; становлення— гнучка система виплати премії за виконання окремих задач; перетворення в єдину команду— сплата премії тільки при виконанні всього комплексу задач за корпоративною культурою СРД.



В сучасній науковій літературі мають місце різні підходи до визначення поняття «мотивація». На думку багатьох дослідників складність визначення цього поняття полягає у тому, що мотивація не універсальна, а індивідуальна і багатоаспектна. Мотивацію складно вимірювати, а в багатьох випадках її прояв не піддається логічному поясненню.

На основі проведених узагальнень наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних дослідників запропоновано розглядати мотивацію як *творчий процес, що забезпечує цілеспрямовані дії людини з перетворення її енергії в матеріальний (інтелектуальний) продукт з орієнтацією на досягнення особистісних цілей (до найвищої потреби —самоактуалізації) і цілей акціонерного товариства.*

Розкриття сутності мотиваційного процесу пов'язане з необхідністю застосування моделей (теорій) мотивації, до класифікації яких в сучасній науковій літературі застосовуються різноманітні методологічні підходи. На думку автора доцільно сприйняти інтегративну точку зору, яка дозволяє інтегрувати дистальні конструктивні елементи (потреби, мотиви, диспозиції, емоції і т.п.) з проксимальними (постановка цілі, саморегулювання). В умовах формування соціально-трудових відносин в Україні визначено концептуальну модель мотиваційного процесу, що синтезує ієрархічну структуру ключових факторів успіху особистості (директорів) і акціонерного товариства в цілому з використанням універсальної системи показників діяльності акціонерного товариства.

В дисертаційному дослідженні система винагороди розглядається як *багатоелементна інструментальна конструкція з визначенням мотиваційного призначення кожного її елементу щодо підкріплення цілеспрямованої дії співробітника до досягнення корпоративних цілей.* За результатами узагальнення сучасних концептуальних підходів щодо побудови системи винагороди директорів вищої ланки акціонерних товариств визначено: алгоритм побудови системи винагороди за реалізацією дієвих засобів в чотирьох областях бізнесу (стратегії; розміщенні ресурсів; запозичення; цінності кадрів); функціональні задачі основних компонентів системи винагороди; принципи рішення до винагороди відносно фази розвитку корпоративного управління акціонерного товариства. В контексті сучасних теорій мотивації новітній концептуальний підхід до винагороди директорів також полягає в тому, що розмір винагороди формується шляхом комбінації кількісних і якісних задач, обумовлених стратегічними баченнями як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому. Стратегічні задачі мають бути сфокусовані на близькі та далекі перспективи, не мотивувати директорів до значних ризиків, а забезпечувати їх збалансовану поведінку.

У другому розділі «Аналіз сучасних інструментів системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств» виконано економічний аналіз функціонування та запропоновано часову періодизацію еволюції систем винагороди робітників будівельної галузі України, досліджено інституціональні зміни управління винагородою та параметричні характеристики Галузевої тарифної Угоди 2009-2011рр., проаналізовано складові механізми системи винагороди, досліджено вплив життєвого циклу підприємства на конкурентні аспекти визначення винагороди директорів, розглянуто ключові принципи винагороди директорів країн з розвинутою економікою.

Під інституціональними змінами в системі винагороди робітників слід розуміти децентралізацію управління оплатою праці робітників акціонерних товариств. За результатами економічного аналізу, історичним аспектом дослідження та відповідними ознаками визначено основні етапи еволюції систем винагороди робітників будівельної галузі України (табл.1).

Таблиця 1.

**Еволюція систем винагороди робітників будівельної галузі України  
(протягом 1950-2009 рр.)**

Ознаки	Період часу		
	1950-1964 рр.	1965-1990 рр.	1991-2009 рр.
Характер економічних відносин	Централізовано-ване управління економікою	Централізоване управління економікою, створення фондів економічного стимулювання за концепцією професора Лібермана О.Г.	Трансформаційний та пост-трансформаційний періоди економіки до ринкових відносин
Інструменти управління працею	Єдині норми і розцінки на виконання робочих процесів	Єдині норми і розцінки на виконання робочих процесів, переведення колективів і будівельних бригад на госпрозрахунок за виконання етапів будівельно-монтажних робіт	Децентралізація норм і розцінок на виконання робочих процесів. Введення шкали співвідношень в оплаті праці робітників за Галузевою Угодою в будівництві та умов Колективного договору на підприємстві.
Характер систем винагороди	Оплата праці за низькими тарифними ставками та відрядними розцінками	Оплата праці за низькими тарифними ставками та відрядними розцінками, виплата премії із заохочувальних фондів підприємства	Поширюється контрактна форма трудових відносин для директорів виконавчого органу підприємства на засадах конфіденційності. Концепція побудови системи винагороди ґрунтується на визначенні ринкової вартості підприємства, яка розглядається як інтегральний критерій ефективності системи винагороди.

Аналіз системних змін в управлінні винагородою в країнах із розвинутою економікою та в сучасній Україні свідчить про те, що сучасні підходи у цій

сфері орієнтовані на забезпечення переважно екстенсивного розвитку суб'єктів господарювання і не передбачають комплексного впровадження інновацій (акцент на мінімальну грошову винагороду; реагуюча оплата; призначена оплата; бюрократичні системи оплати; орієнтація на роботу; жорстокий контроль керівника і т.д.).

В результаті дослідження параметричних характеристик Галузевої тарифної Угоди (ГТУ) 2009-2011рр. виявлені співвідношення тарифних коефіцієнтів за кваліфікаційними групами співробітників, які свідчать про низьку прогресивність наскрізної тарифної сітки із точки зору розвитку персоналу акціонерних товариств (рис.1).

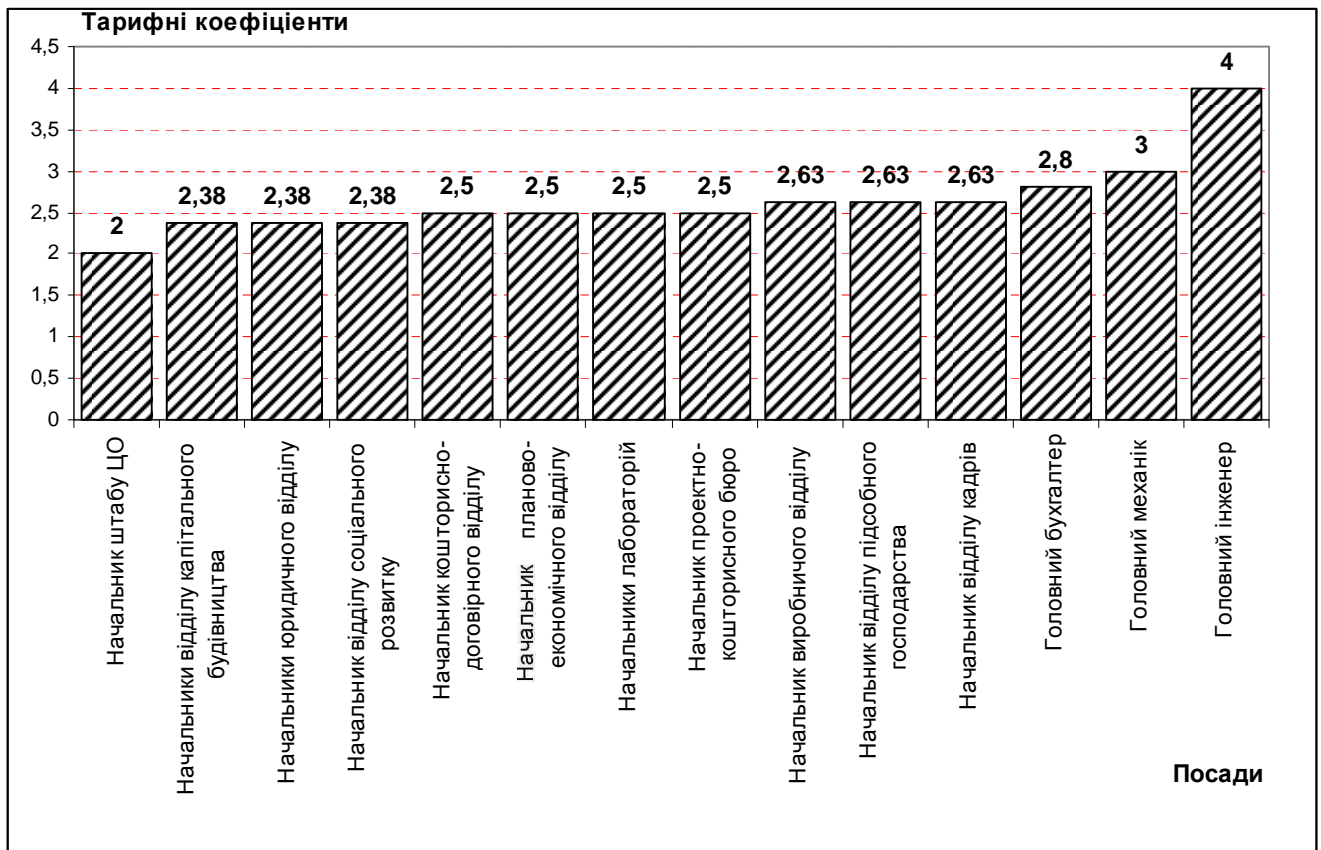


Рис.1. Значення тарифних коефіцієнтів керівників за Галузевою Угодою між Міністерством регіонального розвитку та будівництва України та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2009-2011роки.

Такий стан обумовлений застосуванням застарілих методик проектування наскрізної тарифної сітки за концепцією «посадового» підходу. Як наслідок, більшість будівельних акціонерних товариств не приділяють належної уваги системі розвитку компетенції. Про це свідчать факти відсутності ясного взаємозв'язку між загальними цілями акціонерних товариств та системою розвитку компетенції й особистими цілями (прагненнями) директорів виконавчого органу. Встановлено, що до чинно діючої ГТУ не

введені сучасні за Національним класифікатором професій України ДК 003: 2005 посади керівників дирекції акціонерних товариств таких як: директори комерційний та кадрових питань, менеджери з адміністративної та зовнішньоекономічної діяльності, логістики, персоналу, реклами, збуту, зв'язків із громадськістю (PR- менеджер) та інші.

В процесі аналізу встановлено:

- формування фонду оплати праці та способи його розподілу спрямовано на обсяги будівельно-монтажних робіт, що недостатньо враховують зовнішню справедливість (порівняльний рівень винагороди директорів на ринку праці) та внутрішню справедливість (порівняльний рівень винагороди директорів в акціонерному товаристві);

- плани винагороди не будуються навколо комбінації кількісних і якісних задач як окремих бізнес-одиниць так і підприємства в цілому, що не підтримує баланс між короткостроковими і довгостроковими планами діяльності акціонерного товариства;

- винагорода не в повній мірі пов'язана з результатами роботи керівників. Складність реалізації цієї установки полягає в тому, що для керівників різних бізнес-одиниць індикатори кінцевих результатів їх діяльності вкрай різні за своєю економічною сутністю і рівнем агрегації (аналітичні, комплексні). Це спотворило появи доволі складних систем оцінки роботи керівників;

- схеми винагороди в своїй логіці, архітектоніці, структурі, прозорості не надають властивостей довіри різному роду людей, які мають справи із акціонерними товариствами.

В процесі дослідження узагальнено вплив фаз життєвого циклу підприємства на конкурентні аспекти визначення винагороди директорів будівельних акціонерних товариств. Інноваційність такого підходу полягає у тому, що життєвий цикл будівельного акціонерного товариства розглядається як функція життєвих циклів відповідно: міського житлового фонду, проекту забудовника, інвестиційного процесу, возведення об'єктів. Цей гіпотетичний зв'язок підтверджено практикою роботи житлобудівних підприємств м. Харкова в рамках реалізації пілотного «Міського проекту» до Концепції розвитку міста у 2001-2008 роках (проект розроблено та реалізовано вченими Харківської національної академії міського господарства).

За проведеним аналізом світового досвіду визначено ключові принципи винагороди виконавчих директорів: рівень винагороди повинен бути гідним, щоб залучити і утримати директорів для успішного управління компанією; складові елементи винагороди повинні пов'язати винагороду з корпоративними і індивідуальними показниками роботи; компанії повинні затверджувати офіційну прозору процедуру для відпрацювання політики винагороди виконавчих директорів із визначення пакетів винагороди; щорічний звіт

компанії повинен мати заяву про політику з винагороди і детальну інформацію про винагороди кожного директора.

Проведенні дослідження вимагають цілеспрямованих системних дій з формування внутрішньокорпоративного механізму винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств.

У третьому розділі **«Внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств»** розроблено пропозиції щодо внутрішньокорпоративного механізму формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників, яким визначено: базові принципи побудови і функціонування системи винагороди; критерії ефективності діяльності відповідних категорій менеджерів; значущість компетенції та ступінь ризику в прийнятті управлінських рішень; структурно-логічну послідовність проектування системи винагороди, диференційовану шкалу розміру винагороди (стягнення) директорів; поняття «внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу», економічну доцільність впровадження.

До базових принципів побудови і функціонування системи винагороди віднесено: комплексність; справедливість; відповідність стратегічним цілям акціонерного товариства; врахування рівнів мотиваційних чинників з урахуванням мотиваційного типу та профілю директорів; зрозумілість правил формування винагороди для співробітників (зведення суб'єктивізму до мінімуму); синергетичність — поєднання індивідуальних і колективних досягнень діяльності; можливості стратегічного впливу на поведінку співробітників - позитивне і від'ємне підкріплення, покарання і гасіння небажаної поведінки; дієвість і економічність стратегії поведінки (взаємозв'язок результатів з діями різноманітних графіків підкріплення і їх впливу на реакції); конкурентоспроможність винагороди на ринку робочої сили (галузевому, регіональному, міжнародному) за категоріями директорів; врахування стану життєвого циклу підприємства (для будівельників — етапи інвестиційного циклу: проектний, будівельний, освоєння потужностей); відповідність системи винагороди корпоративній культурі акціонерного товариства — ієрархії цінностей.

За результатами дослідження запропоновано критерії ефективності діяльності відповідних категорій менеджерів за збалансованою системою показників: генерального директора та директорів загально корпоративного рівня – сукупний дохід акціонерів; керівників виробничих підрозділів — економічна додана вартість; менеджерів із залучення інвестицій — обсяг

інвестицій; менеджерів з роботи з клієнтами — обсяг продажу, валовий прибуток; менеджери з логістики - витрати постачання, середні роздрібні та оптові ціни.

При оцінці виробничих бізнес-одиниць запропоновано враховувати вартісно-орієнтований показник за концепцією економічного прибутку (EVA-Ekonomik Value Added), перевагами якого є те, що він:

- повністю ґрунтується на грошових потоках і не вносить спотворень, пов'язаних із різноманітними методами бухгалтерського і управлінського обліку;
- відповідає прагненням інвесторів (акціонерів) на отримання компенсації за прийняті ризики на вкладений капітал.

Позитивна різниця між фактичною і очікуваною економічною доданою вартістю є джерелом винагороди за відповідною шкалою преміювання.

Проектування системи винагороди директорів за універсальною системою показників діяльності будівельних акціонерних товариств запропоновано здійснювати в такій структурно-логічній послідовності:

*1. Розробка стратегічного меморандуму за корпоративними цілями акціонерного товариства передбачає:*

- визначення взаємопов'язаних ключових факторів успіху до формулювання стратегічних цілей розвитку та побудову стратегічної карти корпоративного підприємства у форматі організаційної системи збалансованих показників (Organizational Balanced Scorecard, OBSC) в чотирьох перспективах бізнесу: стратегії (зростання доходності, збільшення долі ринку і т.д.); розміщення ресурсів (для отримання значного прибутку, освоєння ринку, розробки нової продукції); запозичення (визначення оптимального рівня заборгованості, зростання руху готівки для інвесторів і т.д.); цінності кадрів (потреба в робітниках, утримання висококваліфікованих робітників і т.д.);

- визначення взаємопов'язаних особистих ключових факторів успіху щодо формулювання особистих цілей розвитку відповідного директора виконавчого органу акціонерного товариства у форматі особистої системи збалансованих показників (Personal Balanced Scorecard, PBSC) в чотирьох областях життєдіяльності людини: фінансових можливостей (забезпечення своїх фінансових потреб); відношення з оточенням (колегами, роботодавцем і т.д.); внутрішніх процесів (стан здоров'я, психологічна стійкість); знань та навчання (здібності, навички, вміння навчатися);

- пов'язування OBSC та системи показників підрозділів і команд з індивідуальними контрактами директорів за відповідними рівнями процесів: стратегічного; тактичного; операційного; персонального (персональні цілі, цільові значення показників результативності директора).

*2. Проектування профілю професійної компетенції директорів*

В контексті теми дослідження головним об'єктом дослідження є категорія

«професійна компетенція» за чотирма рівнями свого буття: інтелекту, знань, навичок, поведінки. За результатами функціонального аналізу компетенції директорів виконавчого органу акціонерних товариств проведено ранжування компетенцій за їх типам: лідерський; специфічний; пороговий; робочий (професійний).

Для кількісного виміру рівня комбінації елементів компетенцій окремого директора виконавчого органу запропоновано інтегральний показник ( $J_{jk}$ ) за відповідними елементами структури його компетенції, який визначається за формулою:

$$J_{jk} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n}, \quad (1)$$

де  $K_1, K_2, \dots, K_n$  - відповідні коефіцієнти співвідношення реального ( $R_{ijp}$ ) та встановленого ( $R_{ijb}$ ) рівня  $i$ -го елемента компетенції ( $i=1,2,\dots,n$ )  $j$ -го директора ( $j=1,2,\dots,m$ ) виконавчого органу;

$n$  — кількість елементів в структурі компетенції відповідного  $j$ -го директора виконавчого органу;

$m$  — чисельність директорів виконавчого органу.

Інтегральний показник компетенції з однієї сторони являє собою індикатор виявлення «проблемного» директора, з другої — дійовий операційний інструмент при визначенні рівня його базової винагороди.

Виходячи з рівнів інтегральних показників компетенції окремих директорів запропоновано розраховувати загальний (інтегральний) показник рівня компетенції директорів виконавчого органу акціонерного товариства в цілому ( $J_k$ ) за формулою:

$$J_k = \sqrt[m]{J_{k1} \times J_{k2} \times J_{k3} \times \dots \times J_{km}}, \quad (2)$$

де  $J_{k1}, J_{k2}, J_{k3}, \dots, J_{km}$  — відповідно рівнів інтегральних показників компетенції  $j$ -го директора виконавчого органу.

### *3. Визначення значущості компетенції відповідних директорів*

Результати функціонального аналізу підтвердили той факт, що значущість компетенції відповідних директорів виконавчого органу різноманітна за чотирма аспектами стратегії розвитку акціонерного товариства (табл.2).

### *4. Визначення ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень відповідних директорів*

При побудові системи винагороди директорів принциповим є урахування ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень як умови досягнення бажаних значень фінансового результату на конкурентному ринку функціонування акціонерного товариства. Зважаючи на те, що для визначення ступеню ризику при прийнятті управлінських рішень маємо справу з вузьким колом осіб (директорів), автором прийнято один з найпоширеніших і результативних експертних методів отримання достовірної інформації — метод Дельфі.

**Структура значущості компетенцій директорів виконавчого органу за відповідними перспективами, (%)**

Перспектива	Виконавча особа					
	Генеральний директор	Технічний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	Заступник генерального директора з економіки	Заступник генерального директора з виробництва
Фінансова	50	10	65	15	30	10
Клієнтська	20	10	15	60	15	10
Внутрішніх процесів	15	65	5	5	45	60
Знань та навчання	15	15	15	20	10	20

За теорією та методами визначення вірогідності ризику встановлено розподіл вірогідності ризику за їх ступенями до прийняття управлінських рішень директорами виконавчих органів акціонерних товариств.

*5 Розробка диференційованої шкали розміру винагороди (стягнення) директорів виконавчих органів акціонерних товариств*

Для диференціації винагороди за концепцією універсальної системи показників діяльності розроблено шкалу винагороди (стягнення) за чотирма перспективами діяльності акціонерного товариства (фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, знань та навчання), де відносно директорів виконавчих органів враховано їх ключові функції та ролі, значущість компетенції, ступінь ризику управлінських рішень, структуру відповідальності за перспективами бізнесу.

Запропоновано формулу розрахунку премії (стягнення) за результатами виконання ключових показників директором виконавчого органу за прийнятою шкалою винагороди:

$$R_j = \sum_{i=1}^k B_{ij} \times \{a_{ij} + (b_{ij} \times \alpha_{ij}) - (c_{ij} \times \beta_{ij})\}, \quad (3)$$

де  $B_{ij}$  — базовий оклад  $j$ -го директора виконавчого органу, грн.;

$a_{ij}$  — розмір винагороди за виконання планового значення  $i$ -го ключового показника  $j$ -м директором виконавчого органу, %;

$b_{ij}$  — розмір винагороди за кожний відсоток перевиконання планового значення  $i$ -го ключового показника  $j$ -м директором виконавчого органу, %;

$\alpha_{ij}$  — розмір перевиконання планового значення  $i$ -го ключового показника  $j$ -м директором виконавчого органу, %;

$c_{ij}$  — розмір стягнення за кожний відсоток невиконання планового значення  $i$ -го ключового показника  $j$ -м директором виконавчого органу, %;

$\beta_{ij}$  — розмір невиконання планового значення  $i$ -го ключового показника  $j$ -м директором виконавчого органу, %;

$k$  — кількість ключових показників  $i$ -го директора виконавчого органу за



індивідуальним контрактом.

Основним результатом дисертаційного дослідження є удосконалення внутрішньокорпоративного механізму формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств, інноваційність якого полягає у еволюції від підвищення системи якості до системи управління удосконаленням та змінами мотивації директорів виконавчих органів. Такий підхід посилює лояльність людей до підприємства, а також підсилює відчуття їх задоволеності й мотивації до роботи (рис.2). В дисертаційній роботі ***внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу розглядається як взаємодія інструментальних елементів внутрішньої та зовнішньої мотивації з фазами переходу і сингуляції за принципами зворотного зв'язку.***

Впровадження запропонованого механізму винагороди та індивідуального контракту директорів підтверджує їх здатність стимулювати продуктивність та якість праці як окремого директора, так й директорів виконавчого органу в цілому.

## ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення важливого науково – практичного завдання з удосконалення внутрішньокорпоративного механізму формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств. Основні теоретичні і практичні результати полягають у такому:

1. Встановлено, що принципові рішення з винагороди директорів виконавчих органів значною мірою обумовлені інформаційною асиметрією, гармонізацією інтересів зацікавлених сторін (найманих директорів та власників) й відповідною фазою розвитку Спостережної Ради директорів.

2. Уточнено сутність поняття «*трудова мотивація*» в контексті прагнення директорів акціонерних товариств до їх самоактуалізації; визначено ієрархічну структуру ключових факторів успіху особистості (директора) і акціонерного товариства, доведено доцільність інтегративного підходу щодо проектування процесу мотивації директорів виконавчого органу за універсальною системою показників діяльності акціонерного товариства.

3. Уточнено сутність поняття «*система винагороди*» в контексті підкріплення цілеспрямованої дії директорів щодо досягнення корпоративних цілей. Виявлено новітній підхід до винагороди директорів, який полягає в тому, що плани винагороди повинні будуватися навколо комбінації як кількісних так і якісних задач, обумовлених стратегічними баченнями як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому.

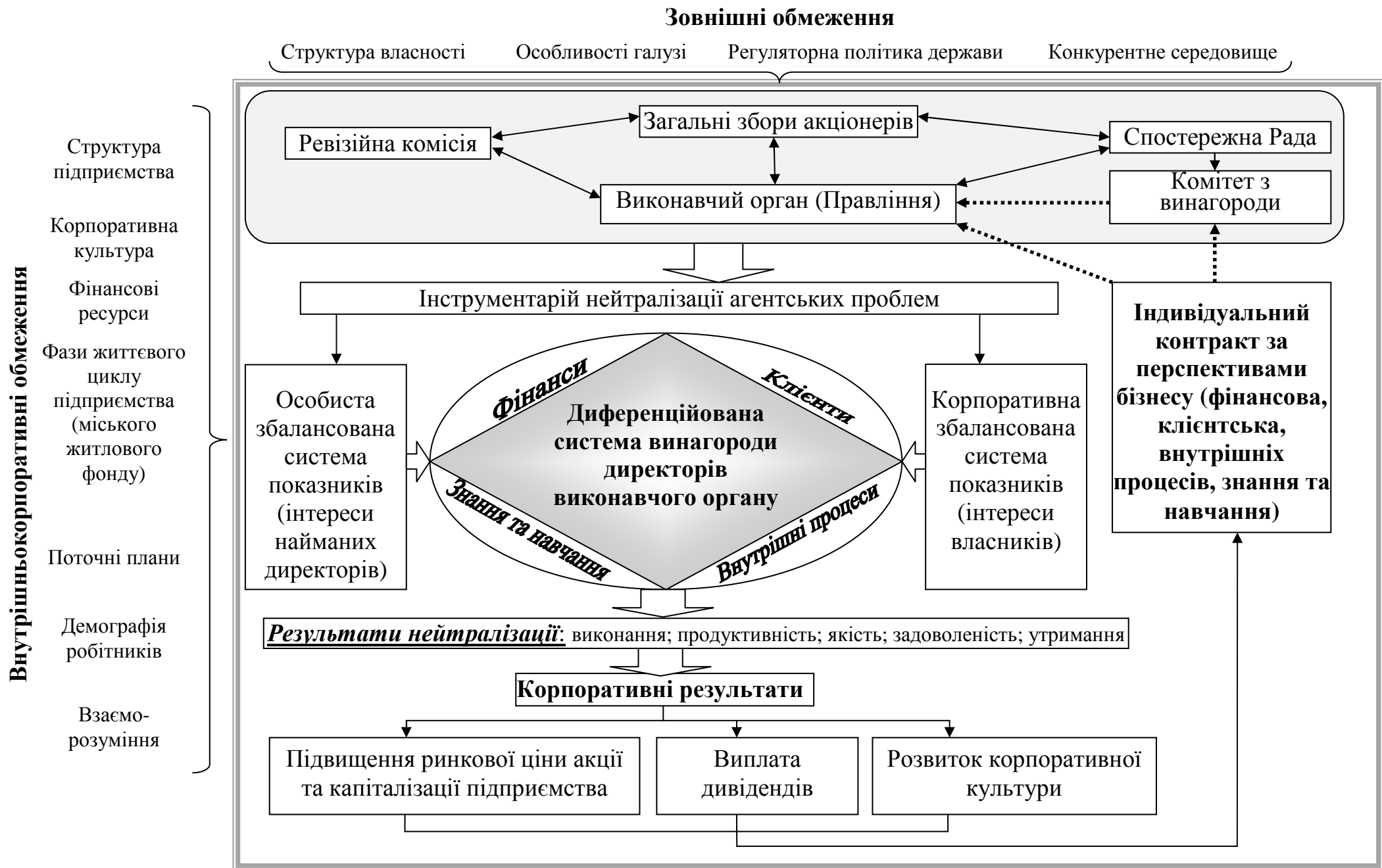


Рис. 2. Внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств

4. Запропоновано часову періодизацію еволюції систем винагороди робітників будівельної галузі. Доведено, що вітчизняним системам винагороди бракує інноваційності, вони сфокусовані на застарілу філософію (бюрократичну) проектування та застосування застарілої методології до визначення винагороди за концепцією «посадового» підходу. Обґрунтовано необхідність врахування внутрішніх та зовнішніх обмежень діяльності підприємств корпоративного сектору.

5. Визначено сутність поняття «*внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди*» в контексті процесу управління удосконаленням та змінами мотивації директорів виконавчих органів акціонерних товариств. Запропоновано критерії ефективності діяльності відповідних категорій менеджерів: сукупний дохід акціонерів; економічна додана вартість; обсяг інвестицій; обсяг продажу, валовий прибуток; витрати постачання, середні роздрібні та оптові ціни.

6. Розроблено внутрішньокорпоративний механізм формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу за визначенням: базових субстанцій побудови і функціонування системи винагороди; ієрархії критеріїв оцінки ефективності діяльності відповідних категорій менеджерів. Для підвищення мотивації директорів рекомендовано індивідуальний контракт та диференційовану шкалу винагороди (стягнення) відповідно за: виконання, перевиконання та невиконання планових значень ключових показників.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### Статті у фахових виданнях:

1. Соловйова О.Є. Сучасні концептуальні підходи до побудови системи винагороди директорів і керівників вищої ланки компаній / О.Є. Соловйова // Культура народів Причорномор'я. — Симферополь — 2009. — № 176 — С. 13-19.

2. Соловйова О.Є. Стратегія винагороди керівників в контексті етапів життєвого циклу будівельного підприємства / О.Є. Соловйова // Економіка і регіон. Вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. — Полтава — 2009. — № 4 (23). — С. 184-187.

3. Соловйова О.Є. Мотивація як чинник підтримки стратегічних цілей підприємства / О.Є. Соловйова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» — Х.: «ХАІ» — 2009. — № 2 (6). — С. 95-112.

4. Соловйова О.Є. Колегіальне управління як фактор конкурентоспроможності: сучасні технології / О.Є. Соловйова // Коммунальное хозяйство городов: Экономические науки: научно-технический сборник. — К.: Техника, 2008. — № 85 — С. 232-239.

5. Соловйова О.Є. Формування критеріїв прийняття ефективних рішень на об'єктах житлово-комунального господарства / В.В. Димченко, Т.І. Світлична, О.Є. Соловйова, І.О. Хорошко, Г.В. Черноморденко // Коммунальное хозяйство городов: Экономические науки: научно-технический сборник. — К.: Техника, 2006. — № 68 — С. 197-202. *(Особистий внесок: дослідження ймовірностей ризику при прийнятті управлінських рішень до здійснення будівельних робіт об'єктів ЖКГ).*

6. Соловйова О.Є. Совершенствование организационно-экономического механизма управления инвестиционно-строительным комплексом региона / В.И. Торкатюк, И.В. Милькин, О.Е. Соловьева, С.А. Свичко, С.А. Степененко, Ю.Л. Фесенко, И.В. Жинжикова // Коммунальное хозяйство городов: Экономические науки: научно-технический сборник. — К.: Техника, 2006. — № 68 — С. 70-73. *(Особистий внесок: розробка субстратегії щодо кадрового забезпечення розвитку регіонального інвестиційно-будівельного комплексу).*

#### Статті в інших наукових виданнях

7. Соловьева О.Е. Интеграция информационных технологий в процессе стратегического управления строительными предприятиями на основе сбалансированной системе показателей / В.И. Торкатюк, Н.П. Пан, О.М. Виноградская, Д.И. Васильев, Д.В. Соколов, О.Е. Соловьева, Аль Радван Осама, А.С. Никофоров, С.В. Бутник // ХДТУБА-75 Науковий вісник будівництва. №30 том 2. — Х.: 2005 — С. 119-124. *(Особистий внесок: розроблено систему показників бізнес-одиниць будівельного підприємства).*

#### Матеріали конференцій:

8. Соловйова О.Є. Нова парадигма корпоративного управління системою винагороди вищого керівництва акціонерних товариств / О.Є. Соловйова // Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (9-11 квітня). — Харків: ХНАМГ, 2009. — С. 130.

9. Соловйова О.Є. Інновації в процесах винагороди керівників будівельних організацій / О.Є. Соловйова // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали Х міжнародної науково-практичної конференції, том II (14-16 жовтня). — Черкаси: ЧДТУ, 2009. — С. 90.

10. Соловйова О.Є. Концептуальні підходи до побудови системи винагороди керівників акціонерних товариств будівельної галузі України / О.Є. Соловйова // Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (20-22 жовтня). — Харків: ХНАМГ, 2009. — С. 55-56.

11. Соловйова О.Є. Щодо рівня винагород керівників корпорацій (топ-менеджерів): конфлікт інтересів / О.Є. Соловйова // XXXIV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства: программа и тезисы докладов (12-14 мая). — Харьков: ХНАМГ, 2008. — С.121-124.

12. Соловйова О.Є. Вартісно-орієнтований підхід до побудови системи винагороди директорів і керівників вищої ланки в будівництві / О.Є. Соловйова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: VII

международная научно-практическая конференция (26-28 сентября). — Алушта: ТНУ, 2008. — С.102.

13. Соловйова О.Є. Проектування змінної частини заробітної плати на основі системи збалансованих показників BSC (balanced scorecard) / О.Є. Соловйова // Стратегічні напрямки підвищення економічної ефективності реалізації інвестиційних будівельних проектів в умовах трансформації економіки України до ринкових відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (21-23 жовтня) — Харків: ХНАМГ, 2008. — С. 88-89.

14. Соловйова О.Є. Людський капітал — ключовий елемент ринкової вартості компанії / О.Є. Соловйова // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору в Україні: четверта міжнародна науково-практична конференція (15-16 березня). — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. — С.41-44.

15. Соловйова О.Є. Роль жінок в менеджменті: сучасні теорії і практики / О.Є.Соловйова, О.В. Соловйов // Гендерна політика міст: історія і сучасність: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня). — Харків: ХНАМГ, 2007. — С. 124-128.

16. Соловйова О.Є. Формування критеріїв прийняття ефективних рішень в житлово-комунальних господарствах / В.В. Димченко, Т.І. Світлична, О.Є. Соловйова, І.О. Хорошко, Г.В. Черноморденко, М.К. Сухонос // Усовершенствование экономических структур строительной отрасли в условиях трансформации экономики Украины к рыночным условиям: материалы международной научно-практической конференции (17-19 октября). — Харьков: ХНАГХ, 2005.— С.115-116.

17. Соловьева О.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления инвестиционно-строительным комплексом региона / В.И. Торкатюк, И.В. Милькин, О.Е. Соловьева, С.А. Свичко, С.А. Степаненко, Ю.П. Фесенко, Муса Салех Махмуд Шагин, И.В. Жинжикова // Усовершенствование экономических структур строительной отрасли в условиях трансформации экономики Украины к рыночным условиям: материалы международной научно-практической конференции (17-19 октября). — Харьков: ХНАГХ, 2005. — С.114-115.

18. Соловьева О.Е. Обеспечение условий рационального распределения ресурсов — резерв повышения эффективной работы предприятий строительной отрасли / В.И. Торкатюк, В.А. Пасичний, Д.А. Губкина, О.Е. Соловьева, О.В. Тремполец, И.А. Ачкасов // Обеспечение условий эффективности роста предприятий строительной отрасли на основе совершенствования экономических структур: материалы международной научно-практической конференции (19-20 октября ). — Харьков: ХНАГХ, 2004. — С. 11-13.

## АНОТАЦІЯ

**Соловійова О. Є. Формування диференційованої системи винагороди директорів виконавчого органу будівельних акціонерних товариств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка будівництва). – Харківська національна академія міського господарства, Харків, 2010.

Дисертація присвячена розробці теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньокорпоративного механізму формування винагороди директорів виконавчого органу за універсальною системою збалансованих показників будівельних акціонерних товариств. Визначено концептуальні аспекти теорії агентських відносин до корпоративного управління системою винагороди, запропоновано часову періодизацію еволюції систем винагороди робітників будівельної галузі, досліджено інституціональні зміни управління винагородою та параметричні характеристики Галузевої тарифної Угоди 2009-2011рр. Запропоновано критерії ефективності діяльності відповідних директорів, структурно-логічну послідовність проектування системи винагороди, диференційовану шкалу розміру винагороди (стягнення) директорів та індивідуальний контракт.

Ключові слова: агентська теорія відносин, колегіальне управління, мотивація, система винагороди, компетенція, універсальна система збалансованих показників, внутрішньокорпоративний механізм, контракт.

## АННОТАЦИЯ

**Соловьева О.Е. Формирование дифференцированной системы вознаграждения директоров исполнительного органа строительных акционерных обществ. - Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (экономика строительства) – Харьковская национальная академия городского хозяйства, Харьков, 2010.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методических положений и прикладных рекомендаций по усовершенствованию внутрикорпоративного механизма формирования вознаграждения директоров исполнительных органов строительных акционерных обществ. Раскрыто эволюцию взглядов отечественных и зарубежных исследователей по определению понятия «мотивация», предложено временную периодизацию эволюции систем вознаграждения работников строительной отрасли Украины, исследованы институциональные изменения в

управлении вознаграждениями и параметрические характеристики Отраслевого тарифного соглашения 2009-2011 гг..

Усовершенствовано: внутрикорпоративный механизм дифференцированной системы вознаграждения директоров исполнительного органа, который синтезирует универсальную систему сбалансированных показателей акционерного общества и ключевые факторы успеха директоров по нейтрализации агентских проблем корпоративного управления; процесс определения критериев эффективности отдельных категорий менеджеров, который позволяет согласовать интересы директоров различных уровней управления.

Получили дальнейшее развитие: определение понятия «дифференцированная система вознаграждения директоров исполнительного органа акционерных обществ» с учетом мотивационного профиля директора относительно сбалансированной системы показателей; контрактная форма трудовых отношений директоров исполнительного органа в контексте перспектив развития строительного бизнеса.

Ключевые слова: агентская теория отношений, корпоративное управление, мотивация, система вознаграждения, компетенция, универсальная система сбалансированных показателей, внутрикорпоративный механизм, контракт.

## ANNOTATION

**Solovyova O.Ye. Differentiated System of Directors Compensation of Executive Officer of Building Joint-Stock Companies Formation. - Manuscript.**

The thesis for the Scientific Degree of Candidate of Sciences (Economics), specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (economics of construction). - Kharkiv National Academy of Municipal Economy, Kharkiv, 2010.

The dissertation is devoted to the development of the theoretic-methodical positions and applied recommendations about improvement of the internal-corporate mechanism of formation of compensation of the executive office directors by means of universal system of the balanced indicators of building joint-stock companies. Definitely conceptual aspects of the theory of agency relations to a corporate governance the compensation system, offers an hour periodization of compensation of workers of building branch systems evolution, institution changes of management by compensation and parametrical characteristics of the Branch tariff Agreement 2009-2011 pp. (Collecting) of directors are investigated and the individual contract are offered criteria of activity of corresponding directors efficiency, structurally logic sequence of designing of system of the compensation, the differentiated scale of a rate of commission.

Keywords: the agency theory, corporate governance, motivation, compensation system, the competence, universal system of the balanced indicators, the internal corporate mechanism, the contract theory.

**СОЛОВЙОВА ОЛЬГА ЄВГЕНІВНА**

**ФОРМУВАННЯ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОЇ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ  
ДИРЕКТОРІВ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ БУДІВЕЛЬНИХ  
АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємництва  
(економіка будівництва)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

д. т. н., проф. Торкатюк В.І.

Підп. до друку 25.03.2010

Формат 60x84 1/16

Папір офісний

Друк на ризографі

Умовн.- друк. арк. 0,9.

Замовл. №

Тираж 100 прим.

Безкоштовно

---

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001